



بررسی تاثیر تیم سازی و توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان؛ نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: ستاد پالایشگاه نفت تهران)

حسین بیرامی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی توسعه منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران
beyrami.hossein@yahoo.com

محمدجواد گل زاده

دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی مدیریت نوآوری دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران
mj.golzadeh13610516@gmail.com

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تاثیر تیم سازی و توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان با تاکید بر نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی در ستاد پالایشگاه نفت تهران انجام شده است. بدین منظور پژوهشی پیمایشی طراحی شده که در آن جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان ستاد پالایشگاه نفت تهران، مشتمل بر ۲۱۳ نفر بوده که بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۳۳ نفر از آنها به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شده اند. ابزار جمع آوری داده ها، پرسشنامه استاندارد پوتنورو و همکارانش (۲۰۱۹) با مجموع ۲۴ سوال (۶ سوال برای تیم سازی، ۵ سوال برای توانمندسازی کارکنان، ۶ سوال برای شایستگی های کارکنان و ۷ سوال برای فرهنگ یادگیری سازمانی) و ابزار تحلیل آماری نیز نرم افزارهای SPSS و Smart PLS بوده اند. یافته های آمار استنباطی نشان از تاثیر مستقیم و مثبت تیم سازی بر شایستگی های کارکنان، توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی های کارکنان دارد اما طبق یافته ها، توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان و تیم سازی بر فرهنگ یادگیری سازمانی تاثیر ندارند. همچنین یافته ها نشان می دهند هرچند فرهنگ یادگیری سازمانی در تاثیر توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان، نقش میانجی را داراست اما این نقش را در تاثیر تیم سازی بر شایستگی های کارکنان ندارد. همچنین یافته ها نشان از برآزش کلی قوی مدل دارند.

واژگان کلیدی: تیم سازی، توانمندسازی کارکنان، شایستگی های کارکنان، فرهنگ یادگیری سازمانی، ستاد پالایشگاه نفت تهران

مقدمه

در عصر متحول امروزی که تغییر اساسی ترین ویژگی آن است، سازمان ها و در رأس آن مدیریت نیروی انسانی با چالشی جدی مواجه است. در چنین شرایطی تحقق اهداف سازمانی در گرو افراد لایق و توانایی است که با داشتن یک مدیر شایسته و کاردان قادر خواهند بود انتظارات سازمان را برآورده سازند. در این بین شایسته سالاری به معنای بکارگماری مناسب ترین افراد در مناسب ترین جایگاه در سازمان نقش مهمی ایفا می نماید. یکی از مهم ترین ارکان استقرار شایسته سالاری در



سیستم های سازمانی و به ویژه سازمان های دولتی، تعیین شایستگی های منابع انسانی است؛ چرا که نه تنها باید خود مبتنی بر چارچوب مشخصی انتخاب شوند، بلکه باید استقرار مدیریت مبتنی بر شایستگی را نیز در سیستم ضمانت کنند (مهری و دیگران، ۱۳۹۶).

بیان مسئله

امروزه مدیران سازمان ها نمی توانند از کارکنان خود انتظار نتایج عالی داشته باشند، مگر آنکه زمینه های دستیابی به چنین نتایجی را در آنها ایجاد (هایتون، ۲۰۰۵) و با توسعه بسترهای لازم، منابع انسانی خود را به دانش و مهارت های لازم تجهیز نمایند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، در کنار دیگر همکاران خود، سایر منابع سازمان را به سوی حصول رشد و توسعه هدایت کنند (مک میلان، ۱۹۸۷). توانمندسازی کارکنان یکی از ملزومات ایجاد این بسترهاست که گستره وسیعی از فعالیت ها از تظاهر به توانمندسازی (روزنتهال و دیگران، ۱۹۸۷) تا سطح بالای مشارکت و اعطای قدرت واقعی را در برمی گیرد (گراسلی و دیگران، ۲۰۰۸). این مفهوم به صورت مجموعه ای از سیستم ها، روش ها و اقداماتی تعریف شده که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد سازمان و نیروی انسانی بکار گرفته می شوند (مک نامارا، ۲۰۰۱).

در کنار توانمندسازی، تیم سازی قرار دارد که شامل مداخله ای در سازمان می شود که تلاش می کند با ایجاد رویه هایی رسمی و غیررسمی و با تمرکز بر بهبود روابط اجتماعی و روشن شدن نقش ها و همچنین حل مشکلات بین فردی، کار تیمی را در میان کارکنان شکل و گسترش دهد (کلین و دیگران، ۲۰۰۹). در واقع، در قالب مداخله تیم سازی، مدیران و برنامه ریزان سازمان تلاش می کنند کارکنان برای انجام امور و وظایف خود به سمت تشکیل یک تیم تشویق شوند تا در قالب این کار تیمی، به طور تجربی از طریق دستیابی به دانش یکدیگر و پویایی بین فردی یاد بگیرند و مهارت های خود را برای عملکرد مؤثرتر افزایش دهند (سنکال و دیگران، ۲۰۰۸). از این رو می توان مدعی شد مداخله مؤثر در تیم سازی در یک سازمان می تواند خروجی های شناختی در کارکنان همچون ارتقاء شایستگی های کاری و خروجی های عاطفی همچون بهبود اعتماد و تعهد سازمانی را به همراه داشته باشد؛ با این توصیف که در مقایسه با کار غیرتیمی، در قالب یک کار تیمی، این نتایج معمولاً افزون ترند (تاننوم و دیگران، ۲۰۱۲).

شایستگی های کارکنان ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت های صریح و ضمنی است که توانایی و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می دهد (دارگانیدیس و منتزاس، ۲۰۰۶) و علاوه بر دو متغیر تیم سازی و توانمندسازی کارکنان، براساس یافته های ژئونگ و همکارانش (۲۰۱۷) از فرهنگ یادگیری سازمانی نیز تاثیر می پذیرد. فرهنگ یادگیری سازمانی به عنوان مجموعه ای از هنجارها و ارزش ها در مورد عملکرد یک سازمان، از یادگیری منظم سازمانی پشتیبانی می کند، به گونه ای که در قالب آن، یادگیری فردی، کار گروهی، همکاری، خلاقیت و توزیع دانش به یک ارزش جمعی در سازمان تبیین شده است (کوروناس و الیوا، ۲۰۰۶). فرهنگ یادگیری سازمانی، نقش میانجی را در تیم سازی بر شایستگی های منابع انسانی و همچنین در توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های منابع انسانی داراست (ژئونگ و همکارانش، ۲۰۱۷).

بررسی های محقق نشان می دهد که بروز رفتارهایی همچون تیم سازی، توانمندسازی و یادگیری سازمانی با هدف بهبود شایستگی های کارکنان در این مجموعه، به ندرت صورت می گیرد و این در حالی است که به منظور دستیابی به شایسته سالاری در پالایشگاه نیاز است عوامل مؤثر بر شایستگی های منابع انسانی به خوبی شناسایی و مدیریت شوند؛ بنابراین با توجه به وجود شکاف تحقیقاتی و همچنین شکاف عملیاتی در پالایشگاه نفت تهران، تحقیق حاضر بر آن است که به بررسی تاثیر تیم



سازی و توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان؛ نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی در ستاد پالایشگاه نفت تهران پردازد. بر این اساس سوال اصلی تحقیق به قرار زیر است:
آیا تیم سازی و توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان ستاد پالایشگاه نفت تهران با در نظرگیری نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی تاثیر دارد؟

اهمیت موضوع

در عصر کنونی که تغییر، اساسی ترین ویژگی آن است، سازمان ها و در رأس آن مدیریت نیروی انسانی با چالش هایی جدی مواجه هستند. در چنین شرایطی تحقق اهداف سازمانی در گرو افراد لایق و توانایی است که با داشتن شایستگی های لازم قادر خواهند بود انتظارات سازمان را برآورده سازند و در این بین شایسته سالاری به معنای بکارگماری مناسب ترین افراد در مناسب ترین جایگاه در سازمان نقش مهمی ایفا می نماید (قنبری، ۱۳۹۱). یکی از مهم ترین ارکان استقرار شایسته سالاری در سیستم های سازمانی و به ویژه سازمان های دولتی، تعیین شایستگی های منابع انسانی است؛ چرا که نه تنها باید خود مبتنی بر چارچوب مشخصی انتخاب شوند، بلکه باید استقرار مدیریت مبتنی بر شایستگی را نیز در سیستم ضمانت کنند (مهری و دیگران، ۱۳۹۶). توجه به منابع انسانی و توسعه و توانمندسازی آن که ارزشمندترین سرمایه های سازمانی محسوب می شوند، مؤید این واقعیت است که منابع انسانی امروزه شریک راهبردی و تعیین کننده در سازمان ها بوده و لذا پرورش و توسعه آنها، موجب توسعه همه جانبه و متوازن خواهد شد (حاجی کریمی و دیگران، ۱۳۹۰).

طبیعتاً نیروی انسانی شاغل در ستاد پالایشگاه نفت تهران، که در واحدهای مختلفی همچون امور مالی، منابع انسانی، تشکیلات و روش ها و امثالهم مشغول فعالیت اند، افرادی هستند که حتماً باید پیش و بیش از نیروهای صف از شایستگی های لازم برای تصدی مشاغلشان برخوردار باشند تا زمینه های استخدام کارکنان شایسته برای واحدهای صف و توانمندسازی و توسعه ایشان در سازمان را فراهم نمایند. این در حالی است که موضوع شایستگی های منابع انسانی و عوامل تاثیرگذار بر آن در این سازمان چندان مورد توجه قرار نگرفته است؛ در صورتی که موضوعات شایستگی های کارکنان، یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان و تیم سازی جزء مهم ترین موضوعات روز مدیریت منابع انسانی است که در صورت عدم توجه به آنها می تواند منجر به بروز مشکلات و چالش های عدیده ای در این سازمان شود. به عنوان نمونه عدم توجه به شایستگی های منابع انسانی در مراحل مختلف استخدام، بکارگیری و ارتقاء و همچنین موضوع توانمندسازی کارکنان به ویژه در حین انجام کار در پالایشگاه می تواند منجر به استخدام و حتی ارتقاء نیروهای غیرکارآمد و غیرمرتبط با مشاغل و وظایف آن شغل شده و در نتیجه به دلیل عدم توانمندی فرد در انجام وظایف محوله، عملکرد فردی پایین و در نهایت عملکرد سازمانی پالایشگاه نیز کاهش یابد. در بعد یادگیری سازمانی و تیم سازی نیز چنانچه این موضوعات مدنظر مدیران ارشد و تصمیم گیران پالایشگاه نفت تهران قرار نگیرد می تواند عواقبی همچون عدم وجود قابلیت تطبیق با تغییرات محیطی، عدم وجود روحیه کار تیمی در بین کارکنان و در نتیجه عدم دستیابی به عنصر مهم یادگیری تیمی شود و این در حالی است که یکی از الزامات سازمان های امروزی به اعتقاد صاحب نظران، قدرت یادگیری از تجربیات در سازمان در راستای بهبود عملکرد فردی و سازمانی است که این مهم در قالب یادگیری تیمی به شکل هم افزایی تحقق خواهد یافت. با توجه به اینها، یافته های حاصل از انجام این تحقیق می تواند دیدگاه روشنی برای پالایشگاه نفت تهران، در اولویت دهی به اقدامات و فعالیت های خود با هدف بهبود وضعیت توانمندسازی و شایستگی های کارکنان و همچنین تیم سازی و یادگیری سازمانی ایجاد نماید و در این راستا با توجه به استفاده از شاخص ها و معیارهایی کاملاً علمی و مبتنی بر مرور مستدل ادبیات موضوع برای تمامی این مفاهیم، پیشنهادها و راهکارهایی کاربردی در زمینه بهبود وضعیت این متغیرها ارائه می شود که می تواند زمینه های دستیابی این پالایشگاه به منافع حاصل از این بهبود را



هم فراهم نماید. با توجه به خلاهای تحقیقاتی و عملیاتی مطرح شده، این تحقیق بر آن است تا در این سازمان، موضوعات تیم سازی، توانمندسازی کارکنان، شایستگی های کارکنان و فرهنگ یادگیری سازمانی را مورد بررسی قرار دهد تا ضمن تعیین وضعیت هر کدام از این متغیرها، روابط بین آنها را نیز بررسی نماید.

چارچوب نظری پژوهش :

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان الگویی از اندیشه ها و باورهای مشترک است که به اعضای یک نهاد معنی و مفهوم می بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورهایی را فراهم می آورد (سلطانی، ۱۳۹۵).

فرهنگ یادگیری سازمانی

مجموعه ای از هنجارها و ارزش ها در مورد عملکرد یک سازمان که از یادگیری منظم سازمانی پشتیبانی می کند به گونه ای که در قالب آن، یادگیری فردی، کار گروهی، همکاری، خلاقیت و توزیع دانش دارای معنی به یک ارزش جمعی در سازمان تبدیل می شود (سلطانی، ۱۳۹۵).

توانمندسازی کارکنان

فرهنگ انگلیسی آکسفورد، کلمه توانمندسازی را این چنین تعریف می کند: اعطای قدرت یا اختیار به کسی تا بتواند چیزی را انجام دهد و یا ایجاد این احساس در فرد تا او بتواند کارهای بیشتری را انجام دهد. مفهوم توانمندسازی دارای ابعاد و تعبیرهای بیشماری است، هر کس تصویری از توانمند سازی را در ذهن خود می پروراند اما در حقیقت افراد کمی به آن اشراف دارند. در توانمندسازی عواملی همچون تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار، تسهیم منابع و اطلاعات، انگیزش درونی و ادراک به چشم می خورد. توانمندسازی مجموعه سیستم ها، روش ها و اقداماتی است که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف های سازمان بکار گرفته می شوند. فرآیند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان می شود. مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف های سازمان بکار گرفته می شوند عوامل توانمندساز در سازمان عبارتند از: ۱. استراتژیها و سیاستها، ۲. رهبری، ۳. مدیریت افراد (فرایندهای منابع انسانی)، ۴. استفاده از فناوری اطلاعات (اجلی و همکاران، ۱۴۰۱).

شایستگی منابع انسانی

شایستگی، ترکیبی است از دانش، رفتار و مهارت های صریح و ضمنی که توانایی و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می دهد. شایستگی، ساختاری برای شرح شغل و مقیاسی برای ارزیابی عملکرد است. این ساختار به سازمان ها امکان می دهد به هنگام ارزیابی افراد و توانایی های مورد نیاز آنها، به یک زبان سخن گویند. از سوی دیگر سازمان ها با مقایسه شایستگی افراد با شایستگی های مورد نیاز برای شغل، به سهولت خواهند توانست سطح مهارت شایستگی های افراد را تعیین کنند. چنانچه شایستگی را در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی بگنجانیم:

۱. شایستگی های فردی: شامل دانش و مهارت های بالقوه، ظرفیت ها (قابلیت ها) و صلاحیت های کارکنان است.
۲. شایستگی های سازمانی: شامل روش ویژه سازمان در ترکیب منابع گوناگون است به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت های کارکنان با دیگر منابع سازمان مانند دانش سیستم ها، امور جاری، رویه ها و تولیدات فناورانه است.



۳. شایستگی های راهبردی : نیز شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندهاست.

شایستگی های هوشی ترکیبی است از شایستگی هوش عاطفی، شایستگی هوش اجتماعی و شایستگی هوش شناختی. شایستگی در نظام شایسته سالارانه: عبارت است از خصوصیات بارز فردی که بطور معمول به ملاکهای مرجع در مورد بهره وری و یا عملکرد عالی در یک زمینه کاری و یا موقعیت شغلی مرتبط می باشد. این صلاحیت ها را در تعاریف مختلف به دو گونه طبقه بندی کرده اند :

۱. صلاحیت های مقدماتی: شامل خصوصیات فردی، دانش و مهارتهایی است که هر فرد در هر شغلی نیاز دارد تا بتواند حداقل کارایی را از خود بروز دهد.
۲. صلاحیت های اختلاف زا: که عملکرد عالی را از عملکرد متوسط و ضعیف متمایز می کند.
۳. شایستگی عبارتست از مجموعه ویژگی ها، توانایی ها و مهارت های فردی و متغیرهای شخصیتی فرد که باعث می شود افراد در موقعیت های گوناگون عملکردی اثربخش تر و کارا تر (بهره ورتر) در جهت تحقق اهداف فرد، سازمان و جامعه از خود بروز دهند (مهروی و دیگران، ۱۳۹۶).

مزایای مدیریت منابع انسانی براساس رویکرد شایستگی :

۱. توجه به رفتارهای عملکردی که موجب موفقیت می شود به جای ویژگی های شغل، که موجب انعطاف بیشتر در مدیریت منابع انسانی می شود.
۲. این رویکرد بر عملکرد مورد انتظار و مطلوب تکیه دارد تا شغل.
۳. فارغ از ساختار و تعریف مشاغل که در دوره های مختلف سازمان ممکن است تغییر کنند، شایستگی ها دائمی تر و پایدارتر از شرح وظایف و شرایط احراز قابل تغییر مشاغل هستند (به خصوص درباره حوزه مدیریت).
۴. این رویکرد هویت حرفه ای مشخص تری را در جوامع توسعه یافته ایجاد می کند.
۵. برای حرفه های مدیریتی و تخصصی که فرد ممکن است در مشاغل مختلف و در زمان های گوناگون در مسئولیت های مختلفی به کار گرفته شوند، این رویکرد دارای انعطاف و اتکای بیشتری است.
۶. ایجاد ارتباط بین مدل شایستگی و استراتژی های سازمانی رویکردی استراتژیک به مدیریت منابع انسانی براساس شایستگی ها می دهد (شفایی و همکاران ، ۱۴۰۱).

کار گروهی

مجموعه تلاش های آگاهانه، منسجم و هماهنگ افرادی که برای دستیابی به هدف یا اهداف مشترک صورت می گیرد و هم افزایی را در پی دارد. زمانی گروه کاری به تیم تبدیل خواهد شد که اهداف مشترک و روش های مؤثر تحقق آن اهداف در گروه پیاده شده باشد. پس تا تبدیل شدن یک گروه کاری به تیم مؤثر فراز و فرودهای زیادی باید طی شود (تیرینکادو مونوز و همکاران، ۲۰۲۰).

تیم

نوع خاصی از گروه است که ضمن وابستگی به یکدیگر در انجام وظایفشان به طور مشترک مسئول کسب نتایج هستند. اعضا در زمینه رسیدن به تجربیات، دانش و مهارت ، تعهدی دسته جمعی دارند. بنابراین تیم از درجه اعتماد، اطمینان، تعهد، انسجام و هماهنگی بیشتری نسبت به یک گروه برخوردار می باشد و «کار تیمی» مجموعه مکملی از مهارت ها، دانش و بینشی است که از اهداف و مأموریت کلی تیم حمایت می کند. در واقع همه تیم ها گروه هستند اما همه گروه ها تیم نیستند. تیم



سازی و تیمی کارکردن و حمایت از کار تیمی به منظور بهره مندی بهتر از خلاقیت، استعداد و توانایی اعضا، هم افزایی مثبت، رضایت شغلی و بهبود عملکرد سازمان امری ضروری است و در واقع این مهم یک سرمایه گذاری راهبردی به شمار می رود و از طرفی ترویج کار تیمی در سطح سازمان مستلزم طراحی نظام کار تیمی است (پاسکال فرناندز ، ۲۰۲۱) .

تیم سازی

شامل مداخله ای در سازمان می شود که تلاش می کند با ایجاد رویه هایی رسمی و غیررسمی و با تمرکز بر بهبود روابط اجتماعی و روشن شدن نقش ها و همچنین حل مشکلات بین فردی، کار تیمی را در میان کارکنان شکل و گسترش دهد (پاپیونا و دیگران ، ۲۰۱۸) .

توسعه منابع انسانی

در مفهوم توسعه منابع انسانی هدف، ایجاد مهارت هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین تر آماده کند، بنابراین برنامه های آموزشی توسعه ی منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است . بنابراین توسعه منابع انسانی سهم عمده ای در حفظ بقاء و موفقیت یک سازمان ایفا می کند و مدیران نه تنها باید به دنبال کشف افراد مناسب و لایق باشند بلکه موظف به آموزش و بهبود آنها نیز هستند (مهری و دیگران، ۱۳۹۶) . توسعه منابع انسانی به منزله "مجموعه فعالیت های سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می شود" . توسعه منابع انسانی فعالیت ها و فرآیندهایی را شامل می شود که بر یادگیری سازمانی و فردی تأثیر دارند . توسعه منابع انسانی مجموعه فعالیت های سازماندهی شده شامل آموزش و توسعه، توسعه شغلی و توسعه سازمانی است که در یک سازمان به منظور بهبود عملکرد و رشد پرسنل با هدف بهبود کار، بهبود شخصی و بهبود سازمانی اتخاذ می گردد (الراشا و همکاران ، ۲۰۲۲) .

توسعه استراتژیک منابع انسانی

توسعه استراتژیک منابع انسانی به نحوه حمایت استراتژی های توسعه منابع انسانی از استراتژی های کسب و کار می پردازد. این استراتژی ها از استراتژی های تجاری منبعت می شوند اما نقشی مثبت در تحقق اهداف شرکت ایفا می کنند. به منظور ایفای نقش مؤثر استراتژی های توسعه منابع انسانی در تحقق اهداف شرکت، باید پایه مهارت و سرمایه معنوی مورد نیاز سازمان تقویت شود و توسعه یابد و برای تأمین نیازهای آتی و فعلی، کارکنان مناسب انتخاب گردند . هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، تولید چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. بخش اعظم فرایند توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط ، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت های خود ترغیب گردند. ممکن است فعالیت های مرتبط با توسعه منابع انسانی، شامل برنامه های آموزش نیز باشد، اما تأکید این فعالیت ها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. کانون تمرکز این فعالیت ها، ایجاد سازمانی پویاست که در آن دانش و معرفت به شکلی نظام مند، مدیریت می گردد. توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل این موارد می شود: معرفی، حذف، اصلاح و تعدیل، هدایت و راهنمایی فرایندها و مسئولیت ها به شیوه ای که همه افراد و گروه ها به مهارت ها، دانش و شایستگی هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم می باشد، مجهز بشوند (هووانگ و همکاران ، ۲۰۲۲) .

مسائل اصلی استراتژی منابع انسانی

۱. طراحی استراتژی های پویایی فردی
۲. طراحی و توسعه فراگیری سازمانی و ایجاد سازمانی پویا
۳. مدیریت دانش و آگاهی های کارکنان



۴. توسعه سرمایه معنوی
۵. توسعه و پرورش مدیران
۶. توسعه و پرورش آگاهی های عاطفی
۷. توسعه قابلیت استراتژیک (هووانگ و همکاران، ۲۰۲۲).

پیشینه خارجی

پوتنور و همکارانش (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "تیم سازی، توانمندسازی کارکنان و شایستگی های کارکنان؛ نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی" که در شرکت های سیمان کشور هند انجام داده اند دریافته اند که تیم سازی و توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های منابع انسانی در این شرکت ها تاثیرگذار بوده و در این روابط، متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی نقش میانجی را ایفا می نماید.

ژئونگ و همکارانش (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان "نقش میانجی نظارت نامحسوس و فرهنگ یادگیری سازمانی بر خلاقیت کارکنان؛ تاثیر خبرگی و شخصیت خلاق" ضمن برشمردن خبرگی و خلاقیت به عنوان دو عنصر مهم در شایستگی های منابع انسانی، درمی یابند که فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی های منابع انسانی تاثیر مثبت می گذارد.

فرناندز و مولدوگازیف (۲۰۱۳) در پژوهش "توانمندسازی کارکنان، انگیزش و شایستگی کارکنان و عملکرد؛ آزمون مدل علی" ضمن تایید تاثیر توانمندسازی بر انگیزش و عملکرد شغلی، در می یابند که توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های منابع انسانی نیز تاثیر می گذارد.

تاننبوم و همکارانش (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان "تیم ها در حال تغییر هستند؛ آیا تحقیقات و اقدامات عملی در این زمینه به اندازه کافی سریع هستند" تصریح می کنند که تیم سازی از جمله متغیرهای سازمانی است که بر شایستگی های منابع انسانی تاثیر دارد و می تواند زمینه های بهبود آن را فراهم نماید.

شافلر و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق "تجربیات توسعه تیم در سازمان ها" یکی از خروجی های تیم سازی را توسعه شایستگی های منابع انسانی برمی شمردند و تاکید می کنند هرچقدر تناسب بین فرد با تیمی که وی در آن گمارده می شود بیشتر باشد، شاخص های مختلف شایستگی های وی نیز بهبود می یابد.

هولنیک و همکارانش (۲۰۰۴) در پژوهش مروری خود "بهبود تیم سازی، آموزش تیم و طراحی وظایف تیم" بیان می کنند که طبق یافته های محققین، تیم سازی در سازمان منجر به ارتقاء شایستگی های منابع انسانی شده و فرهنگ یادگیری سازمانی نیز این رابطه را تحت تاثیر قرار می دهد.

پیشینه داخلی

سلطانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و بهبود فعالیت های تیمی در شرکت توزیع برق کردستان" دریافته اند که میان ابعاد پنج گانه توانمندسازی کارکنان و بهبود فعالیت های تیمی ارتباط آماری معنی داری وجود دارد. همچنین از میان ابعاد پنج گانه توانمندسازی به ترتیب اولویت، احساس اطمینان و امنیت، احساس انتخاب شخصی، احساس توان تاثیرگذاری، احساس ارزشمندی کار و احساس شایستگی شخصی بر روی فعالیت های تیمی بیشترین تاثیر را دارند.



حمیدی زاده و براموند (۱۳۹۰) در تحقیق "طراحی و تبیین مدل توانمندسازی و شایستگی حرفه‌ای" نشان می‌دهند که مؤلفه توانمندسازی با شایستگی حرفه‌ای ارتباط معناداری دارد و با اثر کلی ۰/۹۳ نقش معناداری در تبیین شایستگی حرفه‌ای کارکنان دارد.

خانعلی زاده و همکارانش (۱۳۸۹) در پژوهش خود با عنوان "رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)" دریافته‌اند که رابطه معنی‌داری میان یادگیری سازمانی و توانمندسازی وجود داشته و تاثیر توانمندسازی بر یادگیری سازمانی بسیار قوی است و نیز مشخص گردید که در دانشگاه، پنج بعد توانمندی که عبارتند از: احساس شایستگی، استقلال، موثر بودن، معنی‌داری و اعتماد در کارکنان وجود دارد اما از هفت بعد یادگیری سازمانی، سه بعد: کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش و رهبری مشارکتی از حد متوسط کمتر و چهار بعد: چشم‌انداز مشترک، فرهنگ یادگیری، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان، از حد متوسط بالاتر است.

فرضیه‌های پژوهش :

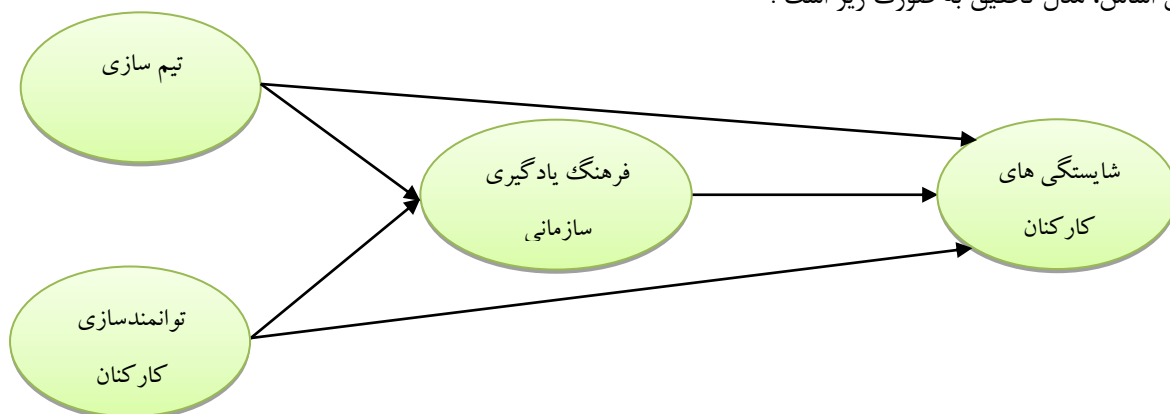
فرضیه اصلی

۱. تیم‌سازی و توانمندسازی کارکنان بر شایستگی‌های کارکنان سازمان، با در نظرگیری نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی تاثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. تیم‌سازی بر شایستگی‌های کارکنان سازمان تاثیر دارد.
۲. توانمندسازی کارکنان بر شایستگی‌های کارکنان سازمان تاثیر دارد.
۳. تیم‌سازی بر فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تاثیر دارد.
۴. توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان مجموعه تاثیر دارد.
۵. فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های کارکنان سازمان تاثیر دارد.
۶. فرهنگ یادگیری سازمانی در تاثیر تیم‌سازی بر شایستگی‌های کارکنان سازمان، نقش میانجی را داراست.
۷. فرهنگ یادگیری سازمانی در تاثیر توانمندسازی کارکنان بر شایستگی‌های کارکنان مجموعه، نقش میانجی را داراست.

بر این اساس، مدل تحقیق به صورت زیر است :





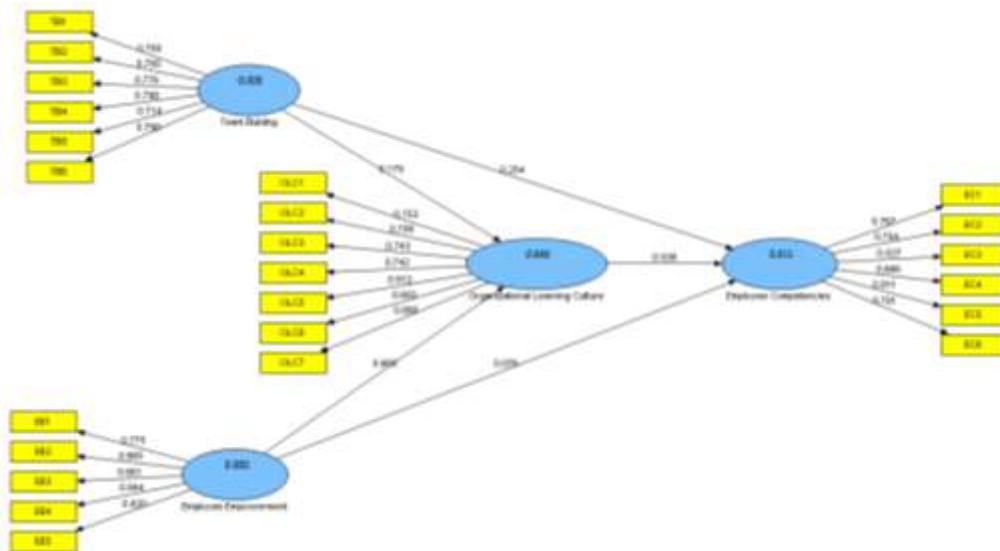
روش پژوهش :

تحقیق حاضر با هدف بررسی تاثیر تیم سازی و توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان با تاکید بر نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی در ستاد پالایشگاه نفت تهران انجام شده که به لحاظ روش ، یک تحقیق توصیفی (غیر آزمایشی) - پیمایشی و همبستگی می باشد. در همین راستا پژوهشی پیمایشی طراحی شده که در آن جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان سازمان مذکور مشتمل بر ۲۱۳ نفر بوده که بر اساس جدول مورگان تعداد نمونه آماری تحقیق ۱۳۳ نفر شده است. روش نمونه گیری در تحقیق حاضر تصادفی ساده ، قلمرو مکانی تحقیق، ستاد پالایشگاه نفت تهران ، قلمرو زمانی آن تابستان ۱۴۰۲ و قلمرو موضوعی آن نیز مدیریت منابع انسانی بوده است. ابزار جمع آوری داده ها، پرسشنامه استاندارد پوتنورو و همکارانش (۲۰۱۹) با مجموع ۲۴ سوال (۶ سوال برای تیم سازی، ۵ سوال برای توانمندسازی کارکنان، ۶ سوال برای شایستگی های کارکنان و ۷ سوال برای فرهنگ یادگیری سازمانی) بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها نیز، ابتدا در سطح توصیفی، ویژگی های جمعیت شناختی نمونه تحقیق و شاخص های مرکزی و پراکندگی نظیر میانگین و انحراف معیار برای متغیرهای تحقیق و پرسشنامه سوالات مورد بررسی قرار گرفت. در سطح استنباطی نیز ، ابتدا به منظور تعیین نرمال بودن یا نبودن توزیع داده ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شده و سپس به منظور بررسی فرضیات از آزمون های معادلات ساختاری استفاده شد. ابزار تحلیل آماری نیز نرم افزارهای SPSS و Smart PLS بوده اند.

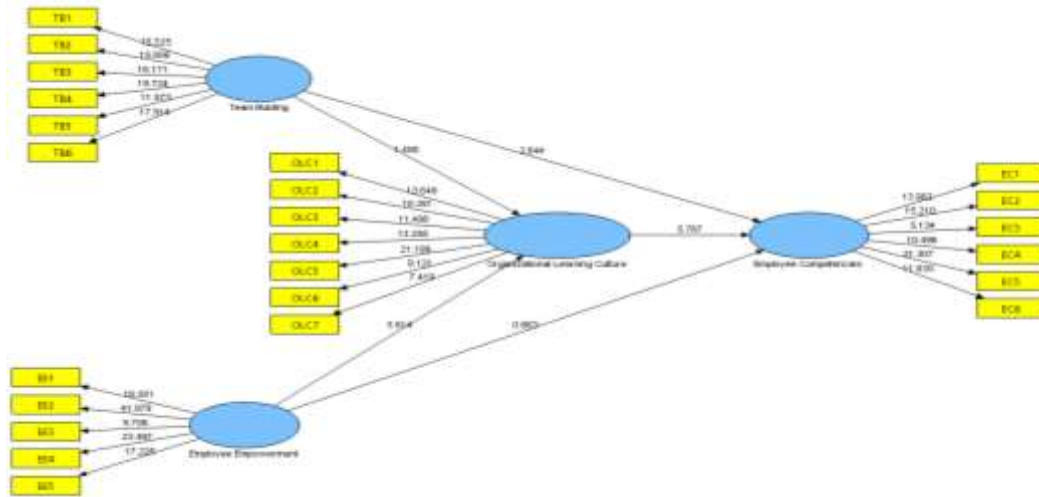
9

یافته های پژوهش :

دو شکل زیر، به ترتیب نشان دهنده مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب مسیر و در حالت معناداری هستند.



شکل ۲: مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۳: مدل تحقیق در حالت معناداری

10

روایی همگرا

مطابق با جدول ۱، چون شاخص AVE همه متغیرها بالاتر از ۰.۵ است، در تمامی ابعاد روایی همگرایی مدل تایید می‌گردد.

جدول ۱: روایی همگرا بر اساس AVE

| AVE | مولفه‌ها |
|----------|-----------------------|
| ۰.۵۹۲۰۱۷ | مداخله تیم سازی |
| ۰.۶۴۸۶۶۴ | توانمندسازی کارکنان |
| ۰.۵۰۹۲۳۶ | شایستگی های کارکنان |
| ۰.۵۳۳۴۴۲ | فرهنگ یادگیری سازمانی |

روایی واگرا

مطابق با جدول ۲، مقدار جذر AVE (اعداد روی قطر اصلی) از مقدار همبستگی میان آنها با سایر عوامل بیشتر است؛ لذا روایی واگرایی مدل نیز تایید می‌گردد.



جدول ۲: روایی و اگری مدل بر اساس ماتریس فورنل و لارکر

| | مداخله تیم سازی | توانمندسازی کارکنان | شایستگی های کارکنان | فرهنگ یادگیری سازمانی |
|-----------------------|-----------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| مداخله تیم سازی | ۰,۷۶۹ | | | |
| توانمندسازی کارکنان | ۰,۵۰۳ | ۰,۸۰۵ | | |
| شایستگی های کارکنان | ۰,۶۶۰ | ۰,۴۷۸ | ۰,۷۱۳ | |
| فرهنگ یادگیری سازمانی | ۰,۷۰۴ | ۰,۶۷۳ | ۰,۴۵۶ | ۰,۷۳۰ |

ضرایب مسیر و ضرایب معناداری t

در این قسمت شش فرضیه اول مورد بررسی قرار می گیرند. جدول ۳، یافته های آماری این بخش را نشان می دهد که در ادامه تشریح می گردد:

۱. تیم سازی بر شایستگی های کارکنان سازمان تاثیر دارد.
۲. توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان سازمان تاثیر دارد.
۳. تیم سازی بر فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان تاثیر دارد.
۴. توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان تاثیر دارد.
۵. فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی های کارکنان سازمان تاثیر دارد.

جدول ۳: مقدار t و ضرایب مسیر

| مسیرها | ضرایب مسیر | T |
|--|------------|-------|
| شایستگی های کارکنان >----- تیم سازی | ۰,۲۵۴ | ۲,۶۴۴ |
| شایستگی های کارکنان >----- توانمندسازی کارکنان | ۰,۰۷۶ | ۰,۶۶۳ |
| فرهنگ یادگیری سازمانی >----- تیم سازی | ۰,۱۷۹ | ۱,۴۰۰ |
| فرهنگ یادگیری سازمانی >----- توانمندسازی کارکنان | ۰,۶۶۵ | ۵,۶۱۴ |
| شایستگی های کارکنان >----- فرهنگ یادگیری سازمانی | ۰,۵۳۸ | ۵,۷۶۷ |

برازش مدل

جدول ۴، مقدار R^2 متغیرهای درون زای شایستگی های کارکنان و فرهنگ یادگیری سازمانی را نشان می دهد.

جدول ۴: مقدار R^2

| فرهنگ یادگیری سازمانی | شایستگی های کارکنان | R^2 |
|-----------------------|---------------------|-------|
| ۰,۶۴۶ | ۰,۶۳۲ | |

برای بررسی برازش کلی مدل از محاسبه معیار GoF به صورت زیر استفاده شده است:



$$GoF = \sqrt{\overline{Communalities} \times \overline{R^2}}$$

Communalities
میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه مرتبه اول و برابر ۰,۵۷۰ می باشد. پس از محاسبات، مقدار ۰,۶۰۳ برای GoF به دست آمده که با توجه به سه مقدار ۰,۲۵، ۰,۰۱ و ۰,۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)، حاصل شدن این مقدار نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

تحلیل فرضیه ها و یافته های پژوهش

فرضیه اول: تیم سازی بر شایستگی های کارکنان سازمان تاثیر دارد.

مقدار *t* برای فرضیه اول بیشتر از ۱/۹۶ است. ضریب مسیر این فرضیه نیز مثبت و برابر ۰,۲۵۴ می باشد که نشان از تاثیر مستقیم و مثبت تیم سازی بر شایستگی های کارکنان دارد؛ لذا با تایید فرضیه اول، می توان گفت تیم سازی بر شایستگی های کارکنان ستاد پالایشگاه نفت تهران تاثیر مثبت و مستقیم دارد.

فرضیه دوم: توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان سازمان تاثیر دارد.

مقدار *t* برای فرضیه دوم کمتر از ۱/۹۶ است؛ لذا فرضیه دوم رد می شود.

در این پژوهش، فرضیه دوم رد شده است، به طور کلی کارکنان به مرور و با توجه به افزایش سنوات کاری خود، توانمندتر می شوند مشروط به اینکه سازمان نیز اجرای برنامه های مختلفی همچون برگزاری دوره های آموزشی برای ارتقاء این توانمندی ها را مدنظر قرار دهد. این در حالی است که در حال حاضر در سازمان بنادر و دریانوردی، هر چند هر ساله کارکنان مکلف به شرکت در دوره های آموزشی هستند اما این کار بدون انجام نیازسنجی آموزشی در زمینه خلاءهای توانمندی نیروی انسانی انجام می شود و لذا بسیاری از این دوره ها که با هدف ارتقاء توانمندی کارکنان برگزار می گردد، اثربخشی لازم را ندارد.

فرضیه سوم: تیم سازی بر فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تاثیر دارد.

مقدار *t* برای فرضیه سوم نیز کمتر از ۱/۹۶ است؛ لذا فرضیه سوم هم رد می شود.

بررسی محقق نشان می دهد موضوع تیم سازی و انجام امور در قالب کار تیمی عملاً در این سازمان مورد توجه هیچ کدام از مدیران و برنامه ریزان نمی باشد؛ لذا کارکنان این سازمان نه تنها مجاب به کار تیمی نمی شوند بلکه در این راستا تشویق هم نمی شوند.

فرضیه چهارم: توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

مقدار *t* برای فرضیه چهارم بیشتر از ۱/۹۶ است. ضریب مسیر این فرضیه نیز مثبت و برابر ۰,۶۶۵ می باشد که نشان از تاثیر مستقیم و مثبت توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان دارد؛ لذا با تایید فرضیه چهارم، می توان گفت توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و مستقیم دارد.

فرضیه پنجم: فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی های کارکنان سازمان تاثیر دارد.

مقدار *t* برای فرضیه پنجم بیشتر از ۱/۹۶ است. ضریب مسیر این فرضیه نیز مثبت و برابر ۰,۵۳۸ می باشد که نشان از تاثیر مستقیم و مثبت فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی های کارکنان دارد؛ لذا با تایید فرضیه پنجم، می توان گفت فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی های کارکنان سازمان تاثیر مثبت و مستقیم دارد.

آزمون سوئل برای میانجی گری فرهنگ یادگیری

در این قسمت فرضیه های ششم و هفتم مورد بررسی قرار می گیرد :



۱. فرهنگ یادگیری سازمانی در تاثیر تیم سازی بر شایستگی های کارکنان سازمان ، نقش میانجی را داراست.
۲. فرهنگ یادگیری سازمانی در تاثیر توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان سازمان ، نقش میانجی را داراست. برای بررسی این دو فرضیه از آزمون سوبل استفاده شده که چنانچه در آن مقدار Z-Value از ۱٫۹۶ بیشتر شود، تأثیر متغیر میانجی تایید خواهد شد :

$$Z_{Value} = \frac{t_a \cdot t_b}{\sqrt{t_a^2 + t_b^2}}$$

t_a آماره تی رابطه میان متغیر مستقل و میانجی، t_b آماره تی رابطه میان متغیر میانجی و وابسته

با جای گذاری اعداد مقدار Z-Value برای فرضیه ششم برابر با ۱٫۳۶ می شود که به دلیل کمتر بودن از ۱٫۹۶ شرط تایید برقرار نیست و در نتیجه فرضیه ششم رد می شود. برای فرضیه هفتم نیز این عدد برابر ۴٫۰۲ می شود که با توجه به بیشتر بودن از ۱٫۹۶ شرط تایید برقرار بوده و می توان گفت که فرهنگ یادگیری سازمانی در تاثیر توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان سازمان ، نقش میانجی را داراست.

13

فرضیه ششم: فرهنگ یادگیری سازمانی در تاثیر تیم سازی بر شایستگی های کارکنان سازمان ، نقش میانجی را داراست.

فرضیه ششم رد شده است . بدیهی است حتی اگر فرد یا افرادی شایسته به سازمان وارد شوند، به تنهایی نمی توانند برای سازمان نقشی مؤثر ایفا کنند، مگر اینکه سازمان شرایط لازم را برای تحقق شایستگی فراهم سازد. نقش مهم سازمان این است که با افراد شایسته، شایسته محور برخورد کند، یعنی شرایط مناسب را ایجاد کند تا فرد شایسته بتواند شایستگی های خودش را نشان دهد و همچنین به دیگران نیز برای ارتقاء شایستگی شان یاد بدهد. یکی از این زمینه ها برای آنکه نیروهای شایسته وارد شده به سازمان هم از دیگران یاد بگیرند و هم به دیگران یاد بدهند، طراحی برنامه های کاری با محوریت کار تیمی است که این موضوع در ستاد پالایشگاه نفت تهران مورد توجه قرار نمی گیرد.

فرضیه هفتم: فرهنگ یادگیری سازمانی در تاثیر توانمندسازی کارکنان بر شایستگی های کارکنان سازمان ، نقش میانجی را داراست.

در این پژوهش، فرضیه هفتم تایید شده است .

تحلیل اثر نقش متغیر میانجی (فرهنگ سازمانی) از منظر توجه به نوآوری

۱. اهمیت فرهنگ سازمان در نوآوری

عدم توجه به ایجاد زیرساخت فرهنگی و نبود فضا و محیط خلاق ، سبب گم شدن انواع خلاقیت ها و ایده های مختلف در جای جای سازمان شده که در پی آن نوآوری های لازم بروز پیدا نکرده است ، که این مورد حاکی از غفلت در طراحی و تدوین استراتژی نوآورانه آینده نگر از سوی مدیران ارشد می باشد . لازم به یادآوری است که در عصر پیچیده حاکم بر دنیای سیاسی گونه بازرگانی ، نوآوری های مختلف ، اصلی مهم است که سبب رشد و ارتقاء در عملکرد و بهره وری خواهد شد . لذا وجود نگاه راهبردی به ترکیب مسائل درونی و بیرونی سازمان ، به شدت پیشنهاد می شود و دنبال نمودن مسائل آینده پژوهی و سناریو سازی در جهت نیل به اهداف سازمان ضروری به نظر می رسد .



مدیران می توانند در سازمان ها فرهنگ هایی ایجاد کنند که تغییر را به وسیله جستجوی مسیرهای جدید و بهبود یافته کاری حمایت کند . از طرفی تعارض و بررسی آن به شکل سازنده ، ارزش هایی هستند که رفتار خلاق و نوآور در سازمان ها را حمایت می کنند. فهم اختلاف در سبک های متفاوت فکری افراد و همچنین آموزش افراد در فرآیند مواجهه (مقابله) سازنده ، نوعی فرهنگ حمایتی خلاقیت و نوآوری را ایجاد خواهد نمود . فرهنگ سازمانی شاخص حیاتی در موفقیت هر سازمان قلمداد می شود. میزان نوآوری در سازمان تابعی از فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت است . فرهنگ سازمانی و نوآوری اثر مستقیم و مثبت بر ابعاد عملکرد سازمان دارند. بنابراین می توان اینگونه بیان نمود که سازمان های موفق ظرفیتی برای جذب نوآوری درون فرهنگ سازمانی و فرآیند های مدیریتی دارند. فرهنگ انعکاس رهبری، هنجارها و ارزش ها و نمود عینی و ملموس چگونگی انجام کار توسط افراد و رفتار افراد با یکدیگر در سازمان است. فراهم ساختن محیطی که منعطف است ، افراد را توانمند می سازد، به ایده های کارکنان احترام گذاشته، مخاطره را تحمل می کند، نظام جبران خدمات در آن انعطاف پذیر است، برای موفقیت ها جشن می گیرد، احترام به کارکنان را سرلوحه امور قرار می دهد و تفریحات را تشویق می کند، پیش نیاز رهیافت به نوآوری و لازمه توفیق در فعالیت های نوآوری است. از طرفی، نوآوری یک فرایند گروهی است و در این فرایند، تعامل اطلاعات و قدرت تیمی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. نوآوری به وسیله ساختارها و سیاست های نامناسب و همچنین نظام های جبران خدمات و پاداش دهی که تنها به تلاش های فردی پاداش می دهد دچار شکست می شود. بر این مبنا، شایسته است که نوآوری به عنوان جزئی از نظام ارزیابی عملکرد برای هر شخص مطرح گردد. از کارکنان در پایان دوره ارزیابی سؤال شود که به چه میزان به ارائه ایده های بدیع پرداخته و تأثیر آن بر کار به چه نحو بوده است. بنابراین پیشنهاد می شود که فرآیند و نظام نوآوری در راستای فرهنگ سازمان مستندسازی گردد ، به نحوی که هریک از افراد و یا کارکنان سازمان ، آن را درک نموده و نقش خویش را نیز به روشنی در این فرآیند دریابند.

14

۲. اهمیت فرهنگ سازمان در موفقیت استراتژی

اکثریت کارکنان سازمان یاد شده از میزان تعهد لازم و همینطور از سطح مناسبی در بلوغ فرهنگی سازمان برخوردار نبودند ، که این مورد حاکی از این است که تاکنون توجه نظامند و روشمندی درخصوص ارتقاء سطح بلوغ فرهنگی در سازمان صورت نگرفته و همچنین طراحی و تدوین استراتژی هایی که منجر به ارتقاء سطح بلوغ فرهنگی سازمان می شود مورد غفلت مدیران بوده است ، بنابراین طراحی و تدوین استراتژی های آینده نگر متمرکز بر رشد و تعالی بلوغ فرهنگی در سازمان الزامی به نظر می آید و در نهایت رشد فرهنگی و ارتقاء سطح کیفی و تعهدی مجموعه به رشد عملکرد و بهره وری منتهی خواهد شد . اصلاح فرهنگ و استراتژی سازمان برای حمایت از خلاقیت و کارآفرینی بسیج گردد و مدیران نقش های فعالی در هدایت فرآیند نوآوری به عهده گیرند .

در سازمان های فوق العاده نوآور، فرهنگ و استراتژی صنفی ، نوآوری را حمایت می کند . استراتژی های سازمان ، بر بصیرت و ارزش های مدیریت ارشد و چارچوب خط مشی ها و انتظارات بر روحیه نوآوری تاکید می ورزد . فرهنگ به انسان یاد می دهد تا اندیشه های پایدار و ثابتی را بیاموزد و در قالب گروه های پیچیده ای که دارای وظیفه ای جداگانه و ویژه هستند، سامان یابد. سازمانها باید استراتژی فرهنگی را در سازمان های خویش لحاظ کنند تا به میزان تطابق بیرونی و انسجام درونی اهداف خود بپردازند با توجه به خصوصیات فرهنگ همچون اکتسابی بودن ، اشتراکی بودن ، قابل انتقال بودن ، الگویی بودن ، سمبولیک بودن ، و تطبیق پذیر بودن فرهنگ، مدیران عالی سازمان با اعمال مدیریت فرهنگ سازمان می توانند به تشخیص باورهای و هنجارهای ناسازگار ، تغییر باورهای ناسازگار و تثبیت آن برسند. بنابراین می توان اینگونه بیان نمود فرهنگ سازمانی به عنوان مفهوم جامعی است که اعتقادات، ایدئولوژی، سنت، هنجار، رسوم، دانش و فناوری را در بر می گیرد فرهنگ



سازمانی یک عامل اصلی است که رفتار سازمان و اعضای آن را تحت تأثیر قرار می دهد به طور کلی فرهنگ سازمانی ، عملیات استراتژیک و استراتژی های موفق در سازمان ها را تحت تأثیر قرار می دهد و موفقیت سازمان را به همراه دارد ، بنابراین مدیران باید به طور فعال، استراتژی هایی که برای اهداف سازمان می باشد را بر اساس فرهنگ ها و خرده فرهنگ های سازمانی طراحی و تدوین نمایند تا در بلند مدت با فرهنگ سازمانی در هم آمیزد زیرا اگر این مقوله مهم تلقی نشود تبدیل به ضد فرهنگ شده و برای سازمانها تهدید محسوب می شود.

در حال حاضر (وضعیت مشاهده شده) ، سازمان یاد شده از استراتژی های کاهشی و ادغام بهره می جوید و با توجه به وجود تحریم های مختلف ، اجرای استراتژی های تدافعی و محافظه کارانه در برنامه هایشان مشهود می باشد . حال این نکته حائز اهمیت است که اگر نوآوری ها حمایت شوند و رشد یابند ، و همزمان از ظرفیت های موجود درون سازمانی ، بهینه استفاده شود ، ایجاد خدمات و محصولات نوآورانه متمایز از رقبا محتمل خواهد شد که در نهایت دنبال نمودن این استراتژی ها ، سبب حرکت برنامه های سازمان به سمت اجرای استراتژی های رقابتی خواهد شد که در آینده دلیل رشد و تعالی در بلوغ تخصصی و به تبع آن سبب رشد همه جانبه در عملکرد و بهره وری چند جانبه سازمان خواهد شد .

استراتژی نوآور ، برنامه ای جامع است که در تدوین آن ، توسعه محصولات و خدمات جدید مد نظر باشد. بنابراین مدیران باید در تصمیم گیری های کلانی که برای شرکت خویش می گیرند نوآوری در خدمات و محصولات را پیش بینی نمایند ، زیرا در محیط پویا و رقابتی امروز آن دسته از شرکتها موفق خواهند بود که محصولاتشان یا از طریق ظاهر و یا از طریق فناوری از دیگر محصولات متمایز باشند . یک بخش کلیدی در استراتژی های سازمانی ، گسترش دانش سازمان بر پایه انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش است که بصورت فردی کسب شده است . همانطور که می دانیم استراتژی ، اهداف کلان و برنامه های بلند مدت سازمان ها را مشخص می کند ، بنابراین سازمان باید بر نوآوری تمرکز نماید . نوآوری کلید موفقیت سازمانهاست ، لذا باید راهکارهای مناسبی را برای بهبود و ارتقاء این مسیر جستجو نمود تا بتوان سازمانها را در جهت تغییری هدفمند و موفقیت در بازار پویای امروزه یاری رساند .

جمع بندی نتایج تحقیق

۱. یافته ها در بخش استنباطی نشان می دهند که تمامی متغیرهای تحقیق شامل مداخله تیم سازی ، توانمندسازی کارکنان، شایستگی های کارکنان و فرهنگ یادگیری سازمانی دارای میانگینی بالاتر از حد متوسط (عدد ۳ در طیف پنج امتیازی لیکرت) هستند که این موضوع نشان دهنده وضعیت نسبتاً مطلوب این متغیرها در سازمان مذکور می باشد. البته دقت شود که میانگین تمامی متغیرها کمی بیشتر از عدد ۳ بوده و این به معنای آن است که وضعیت متغیرهای مداخله تیم سازی، توانمندسازی کارکنان، شایستگی های کارکنان و فرهنگ یادگیری سازمانی در پالایشگاه تهران ، از مطلوبیت بالایی برخوردار نبوده و لذا ضرورت دارد با انجام اقدامات و راهکارهایی که در ادامه پیشنهاد می شود، این وضع به سطوح بالاتر مطلوبیت ارتقاء یابد. ضمن آنکه همین موضوع در خصوص تک تک سوالات پرسشنامه نیز برقرار می باشد به نحوی که سوالات پرسشنامه از میانگینی کمی فراتر از حد متوسط برخوردار بوده اند. این موضوع نیز خود تاییدی بر این است که وضعیت متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش در سازمان مذکور ، کمی فراتر از حد متوسط می باشد.



۲. یافته‌ها در بخش استنباطی نیز نشان می‌دهند که در سازمان مذکور، تیم‌سازی بر شایستگی‌های کارکنان، توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های کارکنان تاثیر دارد، اما تاثیر توانمندسازی کارکنان بر شایستگی‌های کارکنان و تیم‌سازی بر فرهنگ یادگیری سازمانی تایید نشده است.
۳. همچنین طبق یافته‌ها، فرهنگ یادگیری سازمانی در تاثیر تیم‌سازی بر شایستگی‌های کارکنان سازمان مذکور، نقش میانجی ندارد اما در تاثیر توانمندسازی کارکنان بر شایستگی‌های کارکنان سازمان مذکور، نقش میانجی را داراست.

بحث و نتیجه‌گیری

۱. نتایج تحقیق حاضر به طور کلی حاکی از آن است که وضعیت متغیرهای شایستگی‌های کارکنان، تیم‌سازی، توانمندسازی کارکنان و فرهنگ یادگیری سازمانی در پالایشگاه تهران تا حدودی مطلوب می‌باشد. هرچند باید دقت شود که طبق یافته‌های توصیفی، میانگین این متغیرها و حتی سوالات مرتبط با آنها، کمی فراتر از عدد ۳ به عنوان حد متوسط در طیف پنج امتیازی لیکرت بوده که این موضوع نشان می‌دهد مدیران و برنامه‌ریزان این مجموعه می‌بایست ضمن استفاده از نقاط قوت خود در زمینه هر کدام از این چهار متغیر، با شناسایی نقاط ضعف عملکردی، تلاش خود را برای ارتقاء هرچه بیشتر وضعیت این متغیرها در سازمان انجام دهند.
 ۲. در بعد استنباطی نیز یافته‌ها به طور کلی حاکی از تاثیرگذاری مداخله تیم‌سازی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های کارکنان، توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ یادگیری سازمانی و تاثیرگذاری توانمندسازی کارکنان بر شایستگی‌های کارکنان از طریق فرهنگ یادگیری سازمانی است. این در حالی است که یافته‌ها نشان می‌دهند علی‌رغم آنکه توانمندسازی کارکنان بطور مستقیم بر شایستگی‌های کارکنان تاثیر نمی‌گذارد اما این کار را از طریق میانجی‌گری به نام فرهنگ یادگیری سازمانی انجام می‌دهد. در خصوص مداخله تیم‌سازی نیز یافته‌ها نشان می‌دهند که این متغیر نه تنها به طور مستقیم بر فرهنگ یادگیری سازمانی تاثیر نمی‌گذارد بلکه تاثیرش بر شایستگی‌های کارکنان نیز صرفاً به طور مستقیم بوده و در واقع از طریق میانجی‌گری فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های کارکنان تاثیرگذار نیست.
- با توجه به موارد بالا، به نظر می‌رسد پیش از هر چیز ضرورت دارد در سازمان مذکور، مدیران و برنامه‌ریزان به بهبود وضعیت دو متغیر مداخله تیم‌سازی و فرهنگ یادگیری سازمانی توجه نمایند؛ چرا که از طریق برنامه‌ریزی برای بهبود وضعیت مداخله تیم‌سازی به طور مستقیم به هدف نهایی ارتقاء شایستگی‌های کارکنان و از طریق بهبود وضعیت فرهنگ یادگیری سازمانی به طور غیرمستقیم از طریق توانمندسازی کارکنان به این مهم دست خواهند یافت. در این راستا توجه ویژه به مفاهیمی همچون پیاده‌سازی کار تیمی و طراحی پروژه‌ها و برنامه‌های کاری مشترک که لازمه آن انجام امور در قالب کارگروه‌هاست و همچنین تدوین و طراحی برنامه‌های لازم برای تسهیل یادگیری کارکنان و مهم‌تر از آن نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری، همچون برگزاری دوره‌های آموزشی و برگزاری نشست‌های هم‌اندیشی با هدف ایجاد و توسعه فرهنگ حرف‌زدن و شنیدن دانش یکدیگر در محیط کار و حتی طراحی سیستم‌های پاداش برای تشویق کارکنان به یاددهی مفاهیم و انتقال دانش خود به دیگران، می‌تواند ضمن بهبود کار تیمی، زمینه‌های ارتقاء شایستگی‌های کارکنان چه از طریق مستقیم مداخله تیم‌سازی و چه از طریق غیرمستقیم میانجی‌گری فرهنگ یادگیری سازمانی فراهم نماید. به عبارتی شاید بتوان گفت مهم‌ترین یافته و راهکار کاربردی که می‌تواند نتایج این پژوهش به مدیران و تصمیم‌گیران سازمان بنادر ارائه نماید این است که راه بهبود شایستگی‌های کارکنان از طریق مداخله تیم‌سازی به طور مستقیم و از طریق ارتقاء فرهنگ یادگیری سازمانی به عنوان متغیر میانجی‌گری در رابطه توانمندسازی و شایستگی می‌گذرد.



۳. یافته‌های این تحقیق می‌تواند به مدیران و برنامه‌ریزان پالایشگاه تهران، تصویری از وضعیت فعلی شایستگی‌های کارکنان، مداخله تیم‌سازی، توانمندسازی کارکنان و فرهنگ یادگیری سازمانی در این سازمان ارائه نماید. با توجه به این نتایج، آنها می‌توانند به برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی و اجرای اقدامات برای بهبود وضعیت این متغیرها بپردازند. مولفه‌ها و شاخص‌های بررسی شده در این پژوهش برای همه این چهار متغیر کاملاً علمی و مبتنی بر مرور مستند مبنای علمی بوده و لذا نتایج این پژوهش می‌تواند برای این سازمان و حتی سایر سازمان‌ها کاربردی باشد.

پیشنهادات :

پیشنهادات کاربردی

۱. با توجه به فرضیه اول (تیم‌سازی بر شایستگی‌های کارکنان سازمان تاثیر دارد)، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های حمایتی و تشویقی برای کارکنان در زمینه یادگیری مستمر و مشارکت آنها در فرآیندها و انجام پروژه‌های با محوریت کار تیمی اجرایی شود.
۲. با توجه به فرضیه دوم (توانمندسازی کارکنان بر شایستگی‌های کارکنان سازمان تاثیر دارد) پیشنهاد می‌شود با آموزش مداوم و مستمر نیروی انسانی تلاش شود توانمندی کارکنان در زمینه مهارت‌های مختلف کاری ارتقاء داده شود. همچنین پیشنهاد می‌شود فرصت انجام کارهای دشوارتر و مهمتر در راستای اهداف سازمانی به کارکنان داده شود تا از این طریق زمینه توسعه توانمندی آنها فراهم گردد. بدین منظور پیشنهاد می‌شود کارهای بزرگ به اجزا شکسته شده و سپس مسئولیت هر کدام از بخش‌های آن در هر زمان به کارکنان داده شود.
۳. با توجه به فرضیه سوم (تیم‌سازی بر فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان تاثیر دارد) پیشنهاد می‌شود مدیرانی به مدیریت بخش‌های مختلف سازمان گماشته و همچنین کارکنانی در بخش‌ها استخدام شوند که فرهنگ یادگیری و یاددهی در آنها وجود داشته باشد.
۴. با توجه به فرضیه چهارم (توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان تاثیر دارد)، پیشنهاد می‌شود برای ایجاد بستر یادگیری سازمانی و توانمندسازی دانشی و مهارتی کارکنان، تیم‌هایی متشکل از مدیران، معاونان، متخصصان و کارکنان دارای تجربه کاری متفاوت (از کم تا زیاد) تشکیل شود که از طریق مباحثه، مسائل را تشخیص و راه حل ارائه نمایند.
۵. با توجه به فرضیه پنجم (فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی‌های کارکنان سازمان تاثیر دارد)، پیشنهاد می‌شود در جهت توزیع و انتقال دانش در سازمان از ابزارها و روش‌های مدیریت دانش استفاده شود تا از این طریق زمینه‌های توسعه فرهنگ یادگیری از سایر کارکنان و همچنین یاددهی به دیگران در میان نیروی انسانی جا بیفتد.
۶. با توجه به فرضیه ششم (فرهنگ یادگیری سازمانی در تاثیر تیم‌سازی بر شایستگی‌های کارکنان سازمان، نقش میانجی را داراست) پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقاء فرهنگ یادگیری سازمانی و همچنین توسعه کار تیمی در سازمان، در برنامه‌ریزی‌های سالانه، برنامه‌های کاری مشترک بین واحدهای مختلف سازمانی، به ویژه واحدهایی که به لحاظ شرح وظایف و اهداف به هم نزدیک هستند، طراحی گردد. به طوری که در این برنامه‌ها، کارکنان مکلف به یاددهی مطالب به سایر کارکنان فعال در قالب تیم باشند.
۷. با توجه به فرضیه هفتم (فرهنگ یادگیری سازمانی در تاثیر توانمندسازی کارکنان بر شایستگی‌های کارکنان سازمان، نقش میانجی را داراست)، پیشنهاد می‌شود به کارکنان در زمینه شغلی آنها آموزش داده شود و دانش و مهارت مرتبط با وظایف آنها در اختیارشان قرار گیرد. همچنین توجه به جذب و نگهداری نخبگان در استخدام‌ها در سازمان با توجه به اصول شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری نیز می‌تواند زمینه‌های یادگیری کارکنان از این نخبگان برای ارتقاء توانمندی را فراهم نماید.



پیشنهادات برای تحقیقات آتی

در این تحقیق، عوامل موثر بر شایستگی های کارکنان مورد بررسی قرار گرفته و برای آنها، شاخص هایی نیز شناسایی شده است لیکن با توجه به محدودیت های موجود، نقشه راهی برای پیاده سازی برنامه های تیم سازی، توانمندسازی و فرهنگ سازی در زمینه یادگیری سازمانی ارائه نشده است. لذا پیشنهاد می شود پژوهشگران در آینده به طراحی نقشه راه زمان بندی شده و هدف گذاری شده برای ارتقاء شایستگی های کارکنان ستاد پالایشگاه نفت تهران براساس شاخص های طرح شده در این پژوهش برای متغیرهای مداخله تیم سازی، توانمندسازی کارکنان و فرهنگ یادگیری سازمانی بپردازند. همچنین در این زمینه پیشنهاد می شود پژوهشی به صورت اختصاصی به بررسی و الگوبرداری از سازمان های مشابه در زمینه مدیریت هر کدام از متغیرهای این پژوهش بپردازد.

منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۲). مدیریت راهبردی منابع انسانی راهنمای عمل، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۲. امیری، سعیده. (۱۳۸۴). توسعه استراتژیک منابع انسانی، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
۳. حاجی کریمی، عباسعلی، رضاییان، علی، هادی زاده مقدم، اکرم، بنیادی نایینی. (۱۳۹۰). بررسی تاثیر شایستگی های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره اول، شماره پیاپی ۹، ۲۲۳-۲۵۴.
۴. حافظ نیا، محمد رضا. (۱۳۸۸). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت.
۵. حجازی، یوسف، ویسی، هادی. (۱۳۸۶). تبیین مؤلفه های یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی کشاورزی (مطالعه موردی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران)، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۴۶، ۴۵-۶۵.
۶. حمیدی زاده، محمدرضا، براموند، سمیه. (۱۳۹۰). طراحی و تبیین مدل توانمندسازی و شایستگی حرفه ای، پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱، شماره ۴، ۶۳-۷۹.
۷. خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت، تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۸. خانعلی زاده، رقیه، کردناییچ، اسد...، فانی، علی اصغر، مشبکی اصفهانی، اصغر. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)، پژوهشنامه مدیریت تحول، دوره ۲، شماره ۳، ۲۰-۳۵.
۹. دلاور، علی. (۱۳۹۶). روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، چاپ سوم، تهران: نشر ویرایش.
۱۰. دولان، شیمون آل، رندال اس، شولر. (۱۳۹۸). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، چاپ دوم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۱. روحانی، سعید، مهري، مبین. (۱۳۹۲). مدیریت سیستم های اطلاعاتی؛ مفاهیم، زیرساخت ها و اصول پیاده سازی، تهران: چارپ و نشر بازرگانی.
۱۲. ساروخانی، باقر. (۱۳۸۹). روش های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۱۳. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (۱۳۹۲). روش های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ پنجم، تهران: انتشارات آگاه.
۱۴. سلطانی، محمدسعید. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و بهبود فعالیت های تیمی در شرکت توزیع برق کردستان، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۲، شماره ۱، ۶۳-۷۴.
۱۵. صائبی، محمد. (۱۳۸۲). توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی، مجله مطالعات مدیریت، شماره ۳۸-۳۷، صص ۱۴۸-۱۳۵.
۱۶. قنبری، مرضیه. (۱۳۹۱). شایسته سالاری؛ ضرورت توفیق جوامع متحول امروزی، علوم اجتماعی، شماره ۵۹، ۸۷-۹۴.
۱۷. گانز، باب. (۱۳۸۹). سازمان تندآموز، ترجمه دکتر خدایار ابیلی، تهران: شرکت ساپکو.



۱۸. متانی، مهرداد، حسن زاده، رمضان، متان، مجتبی. (۱۳۸۷). بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی، پژوهشگر (فصلنامه مدیریت)، سال پنجم، شماره ۱۱، ۴۸-۵۶.
۱۹. مهری، مبین، افشارپور، منصور، قدس، علی. (۱۳۹۶). مهندسی و مدیریت عملیات؛ مفاهیم و روش ها، تهران: انتشارات نیما.
۲۰. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
۲۱. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی و روابط کار؛ نگرش راهبردی، تهران: انتشارات شروین.
۲۲. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: میر.
23. Afrazeh, A., Bartsch, H., & Hinterhuber, H. H. (2003). Effective Factors in Human Activities and Knowledge Sharing, in Zülch G. (Editor), Current Trends in Production Management, Proceedings of the International Working Conference IFIP WG 5.7, "Human Aspects in Production Management", Vol.2, "European Series in Industrial Management – Esim", Vol. 6, Shaker Verlag, Germany.
24. Ahmed, P.K. (1998). Culture and climate for innovation, European Journal of Innovation Management, 1(1), 30-43.
25. Albrecht, k. (2006). Social Intelligence, San Francisco: Jossey – Bass (A wiley Imprint).
26. Blanchard, K. h., Carlos, J. P., & Randolph, A. (۲۰۰۳). Empowerment take more than one minute, San Francisco: Barret-Koehler.
27. Bonder, A. (2003). A blueprint for the future: Competency based management in KRDC, Canada.
28. Bowe, J. A. F., & Bauer, R. A. (2007). Application of the Baldrige Model for Innovation in Higher Education? New Directions for Higher Education, 137, 5-14.
29. Brommer, U. (1993). Schlüsselqualifikationen. Stuttgart.
30. Bui, H., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations in higher education: applying a systems perspective, The Learning Organization, 17(3), 228-242.
31. Choe, J. M. (2004). The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance, Strategic Information System, 39, 61-70.
32. Conger, J. A., & Kanugo, R. N. (۱۹۸۸). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, ۱۳(۳), 471-482.
33. Coronas, T. T., & Oliva, A. M. (2008). Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM, Information Science Reference, New York, NY.
34. Curnow, C. K. & McGonigle, T. P. (2006). The effects of government initiatives on the professionalization of occupations, Human Resource Management Review, 16, 284-293.
35. Draganidis, F., & Mentaz, G. (2006). Competency Based Management: A Review of System and Approaches, Information Management and Computer Security, 14(1), 2006, 51-84.
36. Dulan, S. L., Schuler, R. S. (1998). Personal-Human Resource Management, State Management Training Center.
37. Engelhard, J., & Nagele, J. (2003). Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in Russia, Journal of World Business, 38, 262-277.
38. Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: testing a causal model, Public Administration Review, 73(3), 490-506.
39. Fox, J. (۱۹۹۸). Employee Empowerment: An Apprenticeship Model, Barney School of Business University Hartford.
40. Franklin, P., Hodgkinson, M. & Stewart, J. (1998). Towards universities as learning organizations, The Learning Organization, 5(5), 228-38.
41. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (۲۰۰۸). Understanding empowerment from an employee perspective What does it mean and do they want it?. Team Performance Management, ۱۴(۲/۱), 39-55.
42. Green, P.C. (1999). Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies, San Francisco: yossey – Bass.
43. Hager, W., & Hasselhorn, M. (2000). Interventionen, Evaluation psychologischer Interventionen.



44. Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research, *Human Resource Management Journal*, 15(5): 21–41.
45. Hollenbeck, J. R., DeRue, D. S., & Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design, *Human Resource Management*, 43(4), 353-366.
46. Jeong, S., McLean, G. N., McLean, L. D., Yoo, S., & Bartlett, K. (2017). The moderating role of noncontrolling supervision and organizational learning culture on employee creativity: the influences of domain expertise and creative personality, *European Journal of Training and Development*, 41(7), 647-666.
47. Jones, R., Latham, J., & Betta, M. (2013). Creating the illusion of employee empowerment: lean production in the international automobile industry, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1629-1645.
48. Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture, *Human Resource Development International*, 13(4), 425-441.
49. Klein, A. L. (1996). Validity and reliability for competency – based systems: Reducing litigation risks, *Compensation and Benefits Review*, 28, 31-37.
50. Klein, C., Diaz-Granados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work?, *Small Group Research*, 40(2), 181-222.
51. Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: evidence-based approaches for improving teamwork, *American Psychologist*, 73(4), 517-532.
52. Lashley, C. (۱۹۹۹). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review*, ۲۸(۳), 169-191.
53. Lawler, E. (۱۹۹۴). Total quality management & employee involvement: are they compatible, *Academy of Management Executive*.
54. Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 1, 3-15.
55. Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: an empirical test involving operators of complex technology, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 27-52.
56. Lee, J. A. (۲۰۰۱). The empowerment approach to social work practice : Building the beloved community, New York: Columbia University press.
57. Lengnick, H. M. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field, *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
58. Littrell, F. R. (۲۰۰۷). Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager, *International journal of intercultural relations*, ۳۱, 87-110.
59. MacMillan, I. C. (1987). New business development: a challenge for transformational leadership, *Human Resource Management*, 26(4), 439–454.
60. Mansfield, R. S. (1996). Building competency models, *Human Resource management*, 35, 9-18.
61. Markoart, M. (1996). Building the Learning Organization: A systems Approach to Quantum Improvement, McGraw-Hill.
62. Mayer, S. (1996). Competencies and organizational success.
63. McNamara, C. (2001). Strategic planning in nonprofit or for profit organizations, Minnesota, USA: Authenticity Consulting.
64. Mirabelle, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling, *Training and Development*, August, 73- 77.
65. Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature, *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107.
66. Page, N., & Czuba, C. E. (۱۹۹۹). Empowerment: What is it?, *Journal of Extension*, ۳۷(۵), 1-8.
67. Paviglionite, J. H. (2007). The Influence of Organizational Identity in the Integration of Technology Firms in a Business Merger. ProQuest.



68. Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture, *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 39-60.
69. Robbins, S. (1991). *Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications*, 5th Edition, Prentice Hall International INC.
70. Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (۲۰۰۲). An integrative model of the empowerment process, *Human Resource management*, ۱۲(۱), 419-443.
71. Rosenthal, P., Hill, S., & Peccei, R. (۱۹۹۷). Checking out service: evaluating excellence, HRM, and TQM in retailing. *Work, Employment and Society*, ۱۱(۳), 481-503.
72. Ryan, G., Emmerling, R. J. & Spencer, L. M. (2009). Distinguishing High- Performance European Executives- The role of emotional, social and cognitive competencies, *Journal of Management Development*, 28(9), 859- 875.
73. Saban, K. J., Lackman, C., & Pease, G. (2000). Organizational learning: a critical component to new product development, *Journal of Product & Brand Management*, 2, 99-117.
74. Savage, S. (۲۰۰۱). Empowerment, Available at: <http://www.angelfire.com/nb/ba/1199/lesson028/emp3.htm>.
75. Senécal, J., Loughead, T. M., & Bloom, G. A. (2008). A season-long team-building intervention: Examining the effect of team goal setting on cohesion, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30(2), 186-199.
76. Shuffler, M. L., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011). There is a science for that: team development practices in organizations, *Current Directions in Psychological Science*, 20(6), 365-372.
77. Simpson, J. A., & Weiner, E. S. C. (۱۹۸۹). *The Oxford English Dictionary*, UK: Oxford University Press.
78. Spencer S. (1993). *Competence at work models for superior performance*, Young. Wiley & sons. Rework.
79. Spreitzer, G. M. (۱۹۹۵). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions , Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, ۳۸(۵), 14-42.
80. Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: are research and practice evolving fast enough?, *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2-24.
81. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (۱۹۹۰). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic, Task Motivation, *Academy of Management Journal*, ۱۵(۴), 666-681.
82. Walton, E. (۱۹۸9). An Experiential Approach to Organization Development, Paper presented at the Conference of the Quality of Working Life.
83. Wang, J. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis, *Management*, 10(3), 425-445.
84. Whetten, P. A., & Comeron, S. K. (۱۹۹۸). *Developing Management Skills*, New York: Addison-Wesley, Wheelan.
85. Zimmerman, M. A. (۱۹۹۵). Psychological Empowerment: Issues and illustrations, *American Journal of Community Psychology*, ۲۳(۵), 581-599.